Zeitschrift: Wohnen

Herausgeber: Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

Band: 80 (2005)

Heft: 4

Artikel: "Die Produktivgenossenschaften müssen kostenmässig mithalten können" : Interview mit Erich Fuchs, Präsident des Verbands genossenschaftlicher Bau- und Industrieunternehmungen (VGB)

Autor: Fuchs, Erich / Liechti, Richard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-107349

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 16.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Interview mit Erich Fuchs, Präsident des Verbands genossenschaftlicher Bau- und Industrieunternehmungen (VGB)

«Die Produktivgenossenschaften müssen kostenmässig mithalten können»

Seit Jahren sinkt die Zahl der Produktivgenossenschaften. Hat sich die Rechtsform der Genossenschaft, die beim Wohnen unverändert aktuell ist, bei den Schreiner-, Maler- oder Gärtnerbetrieben überlebt? Sind die Produktivgenossenschaften nicht mehr konkurrenzfähig? Keineswegs, findet Erich Fuchs*, Präsident des Verbands genossenschaftlicher Bau- und Industrieunternehmungen (VGB) und Geschäftsführer der Genossenschaft Möbel und Innenausbau GEMI.

***Wohnen:* Produktiv- und Baugenossenschaften haben beide ihre Wurzeln in der Arbeiterbewegung des 19. Jahrhunderts. Noch bevor die ersten Baugenossenschaften gegründet wurden, schlossen sich Handwerker zusammen, um ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern. Seither haben sich die gesellschaftlichen Verhältnisse grundlegend verändert. Warum sollen Baugenossenschaften im 21. Jahrhundert ihre Aufträge noch an genossenschaftlich organisierte Bau- und Industrieunternehmen vergeben?**

Erich Fuchs: Wir haben etwas Wichtiges gemeinsam. Genau wie die Baugenossenschaften sind wir Produktivgenossenschaften nicht gewinnorientiert. Auch wir brauchen selbstverständlich Gewinne, das Streben danach steht aber nicht im Mittelpunkt. Unser Hauptzweck ist die Erhaltung von Arbeitsplätzen. Gewinne bleiben als Reserve für schlechtere Zeiten und für Investitionen im Betrieb. Nach Möglichkeit bezahlen wir unseren Mitarbeitenden zudem eine Überschussbeteiligung. Uns ist allerdings klar, dass es heute nicht mehr so ist, dass uns die Baugenossenschaften allein wegen dieser Gemeinsamkeit berücksichtigen. Wir müssen uns am Markt behaupten und konkurrenzfähige Produkte und Dienstleistungen bieten.

Ihr Verband wirbt mit der fachlichen Kompetenz der Mitglieder. Welche Beweise können Sie dafür ins Feld führen?

Die Produktivgenossenschaften beschäftigen fast durchwegs Fachleute. Nehmen wir die GEMI, die ich leite. Von den 14 Mitarbeitern besitzen 13 eine abgeschlossene Lehre und diverse Zusatzausbildungen. Wir achten darauf, dass sich die Leute regelmässig weiterbilden. Auch unser Verband führt Schulungen durch.

Bleiben wir gleich bei den Mitarbeitern. Sind sie alle am Betrieb beteiligt?

Hier kann ich auch nur die GEMI als Beispiel anführen: Wir sind sehr daran interessiert, dass die Mitarbeiter auch Genossenschafter werden. Sind sie zwei bis drei Jahre bei uns und bewähren sich, bieten wir ihnen die Gelegenheit, sich an der Unternehmung zu beteiligen. Dies ist absolut freiwillig; in der Regel kommt die Anfrage vom Mitarbeitenden.

Bei den Baugenossenschaften haben Mitglieder einen gesetzlich festgelegten Anspruch auf eine Wohnung und geniessen einen besonderen Kündigungsschutz. Gibt es für die Mitglieder der Produktivgenossenschaft demnach ein Recht auf eine Anstellung?

Das ist, wenigstens in der GEMI, klar getrennt. Was das Arbeitsverhältnis angeht, sind auch Genossenschaftsmitglieder den Bestimmungen des Arbeitsgesetzes unterstellt wie in jedem anderen Betrieb. Sie haben keinerlei Vorrechte, etwa einen Kündigungsschutz, nur weil sie gleichzeitig Genossenschafter sind. Anderseits könnten wir einen Arbeitnehmer, dem wir kündigen müssen, nicht einfach aus der Genossenschaft ausschliessen. Hier gilt dann das im OR geregelte Genossenschaftsgesetz.

Welche Vorteile haben die Mitarbeiter denn, wenn sie Genossenschaftsmitglied werden?

Mitarbeiter, die Genossenschafter werden, sollen sich bewusst sein, dass sie nun auch Teilhaber der Firma sind. Mit ihrem persönlichen Einsatz entscheiden sie letztlich auch über deren Erfolg oder Misserfolg. Wegen der grossen Transparenz bei den Zahlen ist der Genossenschafter denn auch über den Geschäftsgang informiert. In erfolgreichen Jahren profitiert er von einer guten Verzinsung des eingesetzten Kapitals. An der Generalversammlung, unter Umständen auch im Vorstand, kann er seine Anliegen direkt einbringen.

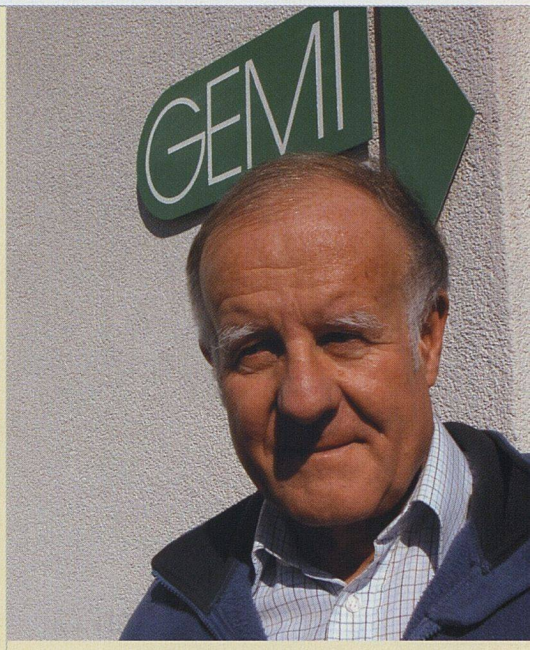

Foto: wohnen

Wie unterscheiden sich die Arbeitsbedingungen in einer Produktivgenossenschaft von einem normalen Betrieb?

Bei uns finden die Angestellten manches, was nicht überall selbstverständlich ist. Zum Beispiel gute Pensionskassen oder die konsequente Einhaltung der Gesamtarbeitsverträge. Ausserdem zahlen wir gute bis sehr gute Löhne und bieten vorbildliche Sozialleistungen. Die grosse Transparenz und die Bildung von Reserven in guten Zeiten verhindern, dass Mitarbeitende bei der kleinsten Krise auf die Strasse gestellt werden.

Wie weit können die Angestellten mitbestimmen?

Eine generelle Mitbestimmung, wie man sie bei manchen alternativen selbstverwalteten Betrieben findet, gibt es bei den Produktivgenossenschaften in der Regel nicht. Um auf dem Markt zu bestehen, braucht ein Unternehmen eine moderne Führung mit einer klaren ▶

Hierarchie. Persönlich lasse ich meinen Mitarbeitern jedoch viel Freiraum. Dafür verlange ich auch, dass sie für ihre Entscheidungen Verantwortung übernehmen. Nur wer bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, kann Kompetenzen erwarten.

Sind Produktivgenossenschaften offener für Anliegen wie Frauenförderung?
Eine besondere Frauenförderung ist mir von keinem Betrieb bekannt, sicher kann man jedoch von Chancengleichheit reden. Dass in unserem Schreinereibetrieb derzeit keine Frau beschäftigt ist, hat damit zu tun, dass die Arbeit körperlich sehr anspruchsvoll ist. Wir könnten uns jedoch vorstellen, beispielsweise eine Lehrtochter auszubilden, wenn sich eine melden würde. Auch Stellen in Verkauf und Planung kämen in Betracht.

Stichwort Lehrlinge: Wie gross ist die Bereitschaft, sich hier zu engagieren?
Das ist uns sehr wichtig. In der GEMI führen wir jedes Jahr in Zusammenarbeit mit der Berufsberatung eine Führung durch, um über den Schreinerberuf zu informieren. Interessierte können Schnupperlehren absolvieren. Im Betrieb stehen speziell ausgebildete Fachleute zur Verfügung. Leider finden wir kaum geeignete junge Leute in unserem Gebiet. Diejenigen, die zu uns kommen wollen, haben oft grosse Probleme in der Berufsschule. Zudem fehlt den jungen Leuten zum Teil die Motivation und der Durchhaltewillen. Das ist leider eine Tatsache.

Gute Qualität und Fachkräfte kosten. Sind Produktivgenossenschaften teurer als die Konkurrenz?
Grundsätzlich gilt: Wenn wir nicht konkurrenzfähig wären, dann gäbe es uns schon lange nicht mehr. Aber die Frage ist gar nicht so leicht zu beantworten. Was ist teuer, was günstig? In der Baubranche haben wir ein grosses Überangebot. Bei den Schreinereien etwa geht man davon aus, dass es 700 Betriebe zu viel gibt, das ist jeder fünfte. Sehr oft wird leider unter den Selbstkosten angeboten, nur um den Betrieb auszulasten. Ist deshalb ein korrekter Preis, mit dem man überleben und die Mitarbeiter bezahlen kann, überhöht?

Wie erleben Sie die Baugenossenschaften als Auftraggeber? Sind sie bereit, für Qualität mehr zu bezahlen?
Viele Baugenossenschaften anerkennen die Leistungen der Produktivgenossenschaften. Sie laden uns regelmässig für Angebote ein. Das schätzen wir sehr. Die Arbeiten werden aber nur dann an uns vergeben, wenn der Preis konkurrenzfähig ist, das heisst im Bereich von maximal plus fünf Prozent liegt. Als Unternehmer kann und muss ich das akzeptieren. Wir Produktivgenossenschaften müssen kostenmässig mithalten können.

Gerade im Neubaubereich gibt es einen Trend zur Gesamtleistung, zur Vergabe an Generalunternehmungen. Wie gehen die Produktivgenossenschaften damit um?
Vermutlich arbeiten alle Produktivgenossenschaften mit GU zusammen. Persönlich bevorzuge ich den direkten Kontakt zu den Kunden. So können wir uns profilieren, indem wir eine gute Beratung, ein überzeugendes Produkt und eine tadellose Abwicklung bieten. Dann ist die Chance gross, dass der Kunde wiederkommt und uns auch mal einen Auftrag direkt vergibt. Beim GU kann ich mich noch so profilieren, wenn ich das nächste Mal nicht der Billigste bin, gehe ich garantiert leer aus.

Der Verband genossenschaftlicher Bau- und Industrieunternehmungen (VGB), in dem die Produktivgenossenschaften organisiert sind, hat ein Problem: Er verliert stetig an Mitgliedern. In den vergangenen 25 Jahren hat sich ihre Zahl halbiert und liegt heute bei 16. Ist das genossenschaftliche Kleid zu eng geworden?
Das glaube ich nicht. Die Produktivgenossenschaften sind heute im Allgemeinen professionell organisiert – nicht anders als eine AG. Es gibt eine klare Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene, wobei die Geschäftsführer in der Regel weit reichende Kompetenzen haben.

Ist es also eher ein Imageproblem, gelten Genossenschaften als verstaubt?
Es gibt immer noch grosse Unternehmen, die gerade mit dem Genossenschaftsbild werben, die Schweizerische Mobiliar etwa oder die Raiffeisenbanken. In unserer Firma mit Sitz in Erlenbach am rechten Zürichseeufer habe ich zudem die Erfahrung gemacht, dass die Kunden durchaus eine positive Einstellung zu Genossenschaften haben. Letztlich muss sich jede Unternehmung profilieren, die Gesellschaftsform ist sekundär. Wir müssen lernen, den Kundennutzen besser in den Vordergrund zu stellen, wie das die genannten grösseren Unternehmungen auch tun.

Weshalb denn der Mitgliederschwund?
Unser Problem ist weniger, dass bald jedes Jahr Unternehmen aufgeben. Das passiert in der Privatwirtschaft auch. Was uns zu schaffen macht, ist vielmehr, dass keine neuen Produktivgenossenschaften gegründet werden. Einzig im Alternativbereich entstehen noch kleine selbstverwaltete Betriebe, denen allerdings wegen der komplizierten Struktur und dem ideologischen Hintergrund oft die Nachhaltigkeit fehlt.

Welche Vorteile könnte die Rechtsform der Genossenschaft bieten?
In der Baubranche ist es doch so: Wenn ein grösserer Betrieb schliesst, entstehen einige kleinere Unternehmungen. Warum tun sich da die Angestellten nicht zusammen und gründen eine Genossenschaft? Gerade wenn einer allein das Kapital nicht zusammenbringt, wäre die Genossenschaft ideal. Eigentlich ist es für mich unverständlich, dass in der heutigen Zeit mit der steigenden Arbeitslosigkeit die Idee der Genossenschaft nicht wieder aufgenommen wird.

Ihr Verband nimmt die Interessen der Produktivgenossenschaften wahr. Sie wollen in nächster Zeit die Werbeanstrengungen noch verstärken – gerade auch bei den Baugenossenschaften.
Die Baugenossenschaften sind für uns sehr wichtige Auftraggeber. Die Zusammenarbeit mit ihnen ist sogar in unseren Statuten verankert. Man muss doch sehen: Jedes Unternehmen, jede Organisation hat eine Identität, einen Kreis, mit dem man dank gemeinsamer Interessen verbunden ist. Für uns sind das ganz klar die Baugenossenschaften. Deshalb möchten wir diese Verbundenheit in Zukunft stärken. Die bestehenden Produktivgenossenschaften sollen unbedingt erhalten bleiben – und zwar als Genossenschaften und nicht als AG. Ist die Genossenschaft gut geführt, arbeitet sie genauso erfolgreich wie eine Einzelfirma oder eine AG.

Gleichzeitig äussern Sie Verständnis dafür, dass auch die Baugenossenschaften heute stark auf die wirtschaftliche Seite achten.
Ich habe eigentlich nur ein Anliegen an die Baugenossenschaften: Gebt den Produktivgenossenschaften eine Chance, lasst uns ebenfalls zur Berechnung von Offerten und zur Beratung zu, damit wir beweisen können, was wir zu bieten haben. Unsere Arbeit ist unsere beste Werbung.

Interview: Richard Liechti

**Erich Fuchs lernte in der elterlichen Schreinerei im Berner Oberland schon früh die Sorgen und Nöte eines Kleinbetriebs kennen. Er bildete sich deshalb nach der Lehre zum eidgenössisch diplomierten Schreinermeister weiter und sammelte bei verschiedenen Betrieben Erfahrungen, darunter ein bekanntes Innenarchitekturbüro. 1980 übernahm er die Geschäftsführung der Genossenschaft Möbel und Innenausbau GEMI in Erlenbach ZH. Den Betrieb konnte er in den folgenden Jahren stark ausbauen. Seit vergangenem Jahr amtiert Erich Fuchs als Präsident des Verbands genossenschaftlicher Bau- und Industrieunternehmungen (VGB). Im VGB sind heute noch 16 Produktivgenossenschaften aus der ganzen Schweiz organisiert.*